



Юлия Власенкова
Генеральный директор
ЗАО «Управляющая Компания «ЭЛТРА-ИНВЕСТ»»

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ В РОССИИ

Основными тенденциями развития финансовых услуг в России в 2000-е гг. можно назвать стабильный рост потребительского кредитования (рост в 55 раз за период с 2000 по 2006 г.), повышение доверия к российским финансовым посредникам. Все больше российских финансовых посредников делают акцент на качество обслуживания и на построение взаимоотношений с клиентами, происходит постепенное снижение ставок, рынок розничных финансовых услуг показывает более динамичные темпы роста, чем рынок финансовых услуг для юридических лиц (7,4% в 2001 г. — 22% 2006 г.).

Развитие финансовой розницы, с одной стороны, вызвано снижением доходности традиционных банковских операций, вынуждающих кредитные учреждения искать новые способы заработка, в частности развивать розничный бизнес, где норма прибыли составляет от 20 до 30% в рублях и который обладает высоким потенциалом роста, с другой стороны, стимулируется активным ростом торговых сетей. Активное продвижение новых товаров через потребительское кредитование формирует привычку у населения жить в долг.

Тем не менее развитие розницы всегда сопровождается большими затратами, особенно на первом этапе: необходимо развитие собственной сети, обучение персонала, разработка технологии обслу-

живания, постоянные инвестиции в разработку инновационных продуктов и услуг, развитие системы риск-менеджмента и системы скоринга. Розничный бизнес отличается высокой требовательностью и информированностью, потребностью в гибких финансовых решениях, а также предоставлением разнообразных финансовых услуг в одном месте.

Срок окупаемости розничных сетей составляет несколько лет, но именно географическое расширение, особенно в регионы, с точки зрения долгосрочных перспектив, может быть достаточно выгодным делом.

Понимая, что конкуренция в данном секторе будет только расти (тем более что на российский рынок активно выходят иностранные банки), некоторые рос-

сийские кредитные учреждения — Банк «Уралсиб», ВТБ24, Альфа-Банк, уже начали строить свои розничные сети и выходить в регионы.

Более того, процесс консолидации бизнеса затронул все секторы российского финансового рынка — от банковского до страхового. Постепенно уменьшается количество неэффективных и убыточных банков и страховых компаний, поскольку растут законодательные требования к минимальным уставным и собственным капиталам.

В случае вступления России в ВТО на рынок придут крупнейшие западные финансовые структуры и пойдет процесс конкурентного вытеснения или поглощения мелких финансовых посредников. В связи с этим ряд российских финансовых посредников начали процесс объеди-



нения и развития розничного направления для того, чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность. Так появились финансовые супермаркеты в России.

Финансовый супермаркет — это интегрированный финансовый посредник, который предоставляет комплекс финансовых услуг от розничных банковских продуктов до страховых и инвестиционных продуктов. Причем соотношение этих услуг может быть разным. Например, в финансовых супермаркетах *ING Group* (Нидерланды) 19% в структуре доходов составляют доходы от розничных банковских продуктов, 25% — инвестиционных услуг, 56% — страховых продуктов; в *Credite Agricole SA* (Франция) соотношение несколько другое: розничные банковские продукты — 24%, корпоративные и инвестиционные продукты — 20%, международный розничный бизнес — 7%, страхование — 20%, специализированные финансовые услуги — 29%. Специалисты считают, что нет единого рецепта для успеха развития финансового супермаркета.

Основное отличие финансовых супермаркетов от традиционных финансовых посредников заключается в том, что «под одной крышей» клиент может и вклад сделать, и машину застраховать, и паи ПИФов приобрести, и пластиковую карту с кредитным лимитом оформить и т. д. В этом и заключается основное преимущество финансового супермаркета.

Кроме того, в большинстве западных финансовых супермаркетов нет стоек с бронированными стеклами, отделяющих сотрудников от клиентов. В новых помещениях создается более «приветливая» атмосфера: вместо былой роскоши — традиционного мрамора и зеркал — отделение принимает формат свободного пространства с диванами и креслами, копировальными центрами и т. п. В большинстве случаев сети финансовых супермаркетов работают по принципу 24x7 — семь дней в неделю по 24 часа в сутки. Сотрудники финансовых супермаркетов обязательно должны обладать знаниями маркетолога и задатками психолога, они должны не продавать услуги клиенту, а решать проблему клиента — именно в этом заключается новый качественный подход в получении конкурентного преимущества финансового посредника. Финансовые супермаркеты для улучшения своей деятельности начинают использовать стратегии розничной торговли и сферы услуг, разработанные корпорациями *McDonald's*, *Home Depot*, *Nordstrom* и *Starbucks*, чтобы гарантировать ставку на потребителя. Часто финансовые супермаркеты открывают свои отделения внутри продуктовых магазинов и торговых центров.

Впервые о создании финансовых супермаркетов российские банки заговорили в 2002 г., когда ИК «НИКОйл» приобрела Автобанк и страховую компанию ПСК (сейчас это банк «Уралсиб»), ИК «Тройка Диалог» купила «Росгосстрах», а «Интеррос» — банковскую группу ОВК (сейчас РОСБАНК). Стоит отметить, что Автобанк и ОВК были приобретены во многом именно из-за уже готовой розничной сети, необходимой для реализации проекта финансового супермаркета. На создание собственной розничной сети пошел только Альфа-Банк, открывший сеть круглосуточных отделений «Альфа Банк Экспресс». Строительством финансовых супермаркетов сейчас активно занимаются РОСБАНК, Газпромбанк, МДМ-Банк, Банк Москвы и Группа «ВТБ».

НЕМНОГО О МИРОВОМ ОПЫТЕ

Первые ФС появились в США в начале 1920-х гг. XX в., но не получили тогда развития из-за законодательных ограничений. В Западной Европе ФС появились в 1970–1980-е гг. XX в. в результате слияний банков и страховых компаний. Этот процесс получил название *Bancassurance* — представление страховых продуктов через банки.

В США и Японии к концу 1990-х гг. ФС обрели новый импульс после упразднения законодательства, запрещавшего совмещение банковской со страховой и инвестиционной деятельностью, в США — после отмены закона Гласса Стигала — того самого, 1933 г.

В результате в борьбе за лояльность клиентов финансовые посредники начали позиционировать себя как финансовые супермаркеты.

Сегодня финансовые супермаркеты наиболее развиты в странах Бенилюкса, в Южной Европе, США, Японии. Как ни странно, попытки создания таких альянсов в наиболее консервативной Северной Европе не привели к положительному результату.

В Европе, США и Японии опыт создания финансовых супермаркетов оказался достаточно успешным. Ожидается, что к 2010 г. через финансовый супермаркет будет продаваться более 33% финансовых услуг.

А РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО СПОСОБСТВУЕТ ИЛИ ПРЕПЯТСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ФС В РОССИИ?

Главными барьерами для развития финансовых супермаркетов в России являются бизнес-различия между банками, стра-

ховыми и инвестиционными компаниями, а также незнание банкирами страхового и инвестиционного рынков, а страховщиками и представителями инвестиционных и управляющих компаний — банковского рынка. Более того, сегодня в России банки регулируются Центральным Банком России, профессиональные участники рынка ценных бумаг — Федеральной службой по финансовым рынкам, страховые компании — Федеральной службой страхового надзора. Из-за разночтений в правовом поле различных видов финансовых посредников и возникают проблемы функционирования интегрированных финансовых посредников, к которым относятся и финансовые супермаркеты. Международная практика показывает, что мегарегулирование — широко распространенная модель организации финансовых рынков, действующая более чем в 40 странах мира.

Российские регулирующие органы достаточно вяло рассматривают возможность создания мегарегулятора в России. Один из авторов этой идеи — г-н Вяюгин Олег Вячеславович — покинул пост руководителя ФСФР 10 мая 2007 г. Как будет продолжен вопрос мегарегулятора, пока неизвестно.

КАК ВЫСТРАИВАЕТСЯ СОЗДАНИЕ ФС?

Основные модели предоставления единого финансового сервиса отличаются степенью интеграции. Например, банк может заключить агентский договор о продаже через свою розничную сеть страховых или инвестиционных продуктов. Так, например, работает АКБ «Промсвязьбанк» с УК «Тройка-Диалог», УК «Капиталь», УК «ЭЛТРА-ИНВЕСТ», Сбербанк работает с Управляющей компанией «Элби-Траст» и Северо-западной Управляющей компанией.

Возможна модель, когда одни и те же акционеры владеют банком, инвестиционной, управляющей и страховой компаниями. Примеры: ОАО «Энергомашбанк» + ИК «ЭЛТРА» + УК «ЭЛТРА-ИНВЕСТ»; ОАО Банк «Александровский» + ИК «Энергокапитал» + УК «Энергокапитал»; АКБ «Промсвязьбанк» + УК «Промсвязь».

M&A модель на практике использовалась при покупке немецким *Deutsche Bank* Объединенной финансовой группы (*Deutsche UFG*); при покупке *UniCredito* двух ведущих подразделений инвестиционной группы «АТОН», сделка по приобретению *Raiffeisen International Bank-Holding* розничного ОАО «ИМПЭКСБАНК», поглощение *Societe Generale* двух розничных банков КБ «ДельтаКредит» и КБ «Промэк-Банк», приобретение 15,3%-ного пакета акций АКБ «Промсвязьбанк» немецким *Commerzbank* и др.



Может быть вариант и с поглощением одного бизнеса другим.

Или может быть так называемый *Greenfield*, когда банк основывает новую страховую или инвестиционную компанию. Ярким примером выступает созданная Альфа-Банком страховой группы «АльфаСтрахование».

При наивысшей степени интеграции происходит создание финансового супермаркета, предлагающего одновременно различные финансовые услуги под единым брэндом (*Citi* (США), *Lloyds TSB* (Великобритания), *Societe Generale* (Франция), *ING Group* (Нидерланды), группа ВТБ, Группа «Уралсиб», РОСБАНК).

В любом случае мотивацией для создания ФС служит стремление получить синергетический эффект от объединения лучших составляющих бизнеса сторон, входящих в супермаркет. При этом происходит обмен клиентскими базами, повышение качества обслуживания клиентов, финансовая экономия, обусловленная масштабами деятельности, минимизация издержек на маркетинг и рекламу.

Очевидно, что создание ФС сулит преимущества.

- Для клиентов — это покупка всех финансовых услуг в одном месте, получение широкого спектра финансовых услуг, экономия средств (скидки) и времени, единые стандарты качества услуг.

- Для банка — это рост комиссионных доходов, расширение продуктовой линейки для клиентов банка (ПИФы, кредитование под залог паев, полисы ОСАГО и др.), минимизация собственных рисков, увеличение клиентской базы.

- Для партнера банка — это рост объемов финансовых услуг через развитые розничные сети, доступ к новой лояльной клиентской базе, экономия общих расходов и увеличение прибыльности, развитие новых финансовых продуктов.

КАКИЕ СЛОЖНОСТИ СОПРОВОЖДАЮТ РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ?

Как и преимуществ, сложностей тоже немало. Во-первых, индустрия ФС в России находится на своем начальном пути развития. Как я уже говорила выше, первый ФС начал зарождаться в 2002 г., когда ИК «НИКойл» приобрела Автобанк и страховую компанию ПСК, затем и Башкредитбанк, так появился первый в России ФС — группа «Уралсиб».

Во-вторых, в бизнесе банков, инвестиционных и страховых компаний много различий (об этом я тоже уже упоминала). К тому же банки предпочитают, чтобы

у них было несколько страховщиков, инвестиционных или управляющих компаний, а не один стратегический партнер.

Следует иметь в виду и разные «весовые» категории партнеров: банки обладают активами в десятки—сотни миллиардов рублей, а активы страховых компаний составляют сотни миллионов—миллиарды рублей. Требования к собственному капиталу банков составляют 5 млн евро, а собственный капитал инвестиционной компании — 40 млн руб.

Ко всему этому добавляется нехватка квалифицированных менеджеров.

Оппоненты стратегии финансовых супермаркетов могут еще добавить, что в России они интересны пока только незначительной клиентской базе, которой нужен кросс-селлинг.

О КАКИХ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ В РАЗВИТИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ НА РЫНКЕ РОССИИ СЕГОДНЯ МОЖНО ГОВОРИТЬ?

Яркой тенденцией последних лет является интеграция финансовых посредников в России. При этом очень вырос интерес со стороны иностранных финансовых посредников к российским финансовым структурам. Вот лишь некоторые примеры за 2006—2007 гг.: количество сделок *M&A* в секторе финансовых услуг в 2006 г. почти удвоилось по сравнению с 2005 г. — со 119 до 225. Среди крупнейших сделок: КВС (Бельгия) приобрел 92,5% «Абсолют Банка» за 925 млн долл. (апрель 2007 г.); *Societe Generale* (Франция) купила 20% РОСБАНКА за 632 млн долл. (сентябрь 2006); *OTP Bank* (Венгрия) приобрел 96,4% «Инвестсбербанка» за 477 млн долл. (июль 2006 г.); *Bank Austria Creditanstalt* (Австрия) купил 26,4% ММБ за 395 млн долл. (июнь 2006 г.); *Nordea Bank* (Швеция) купил 85,7% Оргресбанка за 314 млн долл. (август 2006 г.) и др.

Первый финансовый супермаркет с участием нерезидентов создала французская банковская группа *Societe Generale*, которая приобрела в России 3 кредитные организации (КБ «ДельтаКредит», КБ «Промэкс-Банк», Банк «Столичное кредитное товарищество») и образовала 2 дочерних банка — «Банк Сосьете Женераль Восток» и «Русфинанс Банк».

КАКОЙ ПРОГНОЗ МОЖНО ДАТЬ ПО РАЗВИТИЮ ФС В РОССИИ?

В мировой практике не существует универсальной модели для успешного со-

здания ФС. В разных странах были использованы различные подходы, среди них: *M&A*, создание или покупка страховыми и инвестиционными компаниями банков, продажа страховых и инвестиционных продуктов через банковские сети.

С точки зрения стандартизации, технологичности и качества продуктов и услуг в России пока нет ни одной структуры, которую с полным правом можно было бы отнести к ФС вроде *Citigroup* или *Chase Manhattan* в США.

Перспективы создания полноценных ФС в России, конечно, существуют, но на это нужно как минимум 5—10 лет и инвестиции. Супермаркет предполагает максимальный выбор товаров и услуг, которые должны быть стандартизированы, т. е. в любом офисе ФС от Москвы до Владивостока клиенту должны предлагать абсолютно идентичные продукты, причем одинаково быстро и качественно.

В условиях обострения конкуренции и ростом присутствия на рынке России дочерних банков иностранных финансовых конгломератов таких, как *Citibank*, *Raiffaisenbank*, *Credit Suisse*, *Banque Societe Generale* и др. интеграция российских банков и небанковских финансовых посредников станет одной из стратегий повышения капитализации и конкурентоспособности финансовой системы России. Особенно это важно в преддверии вступления России в ВТО.

Учитывая тот факт, что в Европе, США и Японии опыт создания финансовых супермаркетов оказался достаточно успешным, России нет смысла проходить тот путь, который прошли финансовые институты в западных странах за последние десятилетия, где коммерческие банки постепенно теряли долю рынка, уступая ее финансовым супермаркетам. Направление финансовых супермаркетов является одним из ключевых каналов продаж розничных услуг банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и других финансовых институтов. Ожидается, что к 2010 г. через каналы финансовых супермаркетов будет продаваться более 1/3 финансовых услуг.

По нашим прогнозам, скорее всего, в России самой популярной моделью интеграции финансовых посредников станет модель объединения сильного банка и значимых на своих рынках небанковских финансовых посредников. При этом чем глубже будет интеграция между банком и небанковским финансовым посредником, тем проще окажется разрабатывать единые стандарты, обеспечивать взаимный доступ к информации о клиентах, сокращать затраты на персонал, маркетинг и *PR*. ■